

Il manager della Terza Età.

Una nuova figura professionale di accompagnamento
a una nuova fase della vita

FRANCESCA FRANCESCHELLI*

RIASSUNTO: Ciò che la pedagogia, in quanto scienza complessa, riconosce al lavoro è la sua dimensione emancipativa ma anche la capacità di configurarsi come contesto di inclusione, partecipazione e cittadinanza in grado di valorizzare la soggettività, la diversità e il benessere. Di solito, quando si parla di welfare aziendale si fa riferimento solo agli aspetti giuridici, economici o legati al management. Le figure professionali che si occupano di “cura” e “benessere” nelle organizzazioni troppo spesso non possiedono, infatti, una adeguata formazione umanistica a fronte di organizzazioni che richiedono sempre più la valorizzazione degli assetti intangibili e competenze trasversali.

PAROLE-CHIAVE: benessere, lavoro, cura, welfare.

ABSTRACT: What pedagogy, as a complex science, recognises in work is its emancipatory dimension but also its capacity to configure itself as a context of inclusion, participation and citizenship capable of enhancing subjectivity, diversity and well-being. Usually, when we talk about corporate welfare we refer only to legal, economic or management-related aspects. In fact, the professional figures that deal with ‘care’ and ‘welfare’ in organisations all too often lack adequate humanistic training in the face of organisations that increasingly require the valorisation of intangible assets and cross-cutting skills.

KEY-WORDS: wellness, job, care, welfare.

* Università degli Studi di Foggia.

1. Benessere organizzativo: ieri e oggi

Nella vita di tutti i giorni e ancor di più negli ambienti organizzativi, molto spesso vengono utilizzate espressioni del tutto abituali che consistono nel chiedere a un collega o a un amico come sta, come si trova, se è soddisfatto o meno del suo lavoro, come trascorre la sua giornata, quali sono le sue prospettive e aspirazioni professionali. Le risposte a queste domande fanno riferimento al grado di soddisfazione o alla speranza riposta in azioni di miglioramento, o contrariamente a nervosismo, stress, ad uno stato di malessere o di delusione. Negli ultimi tempi con il termine “benessere organizzativo” si fa riferimento sia allo stato soggettivo di coloro che lavorano in un determinato contesto organizzativo sia all’insieme di fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. Sulla base di queste prime indicazioni si potrebbe affermare che il benessere organizzativo faccia riferimento alla capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione. Ma se facciamo un passo indietro nel tempo avremo modo di constatare come l’organizzazione lavorativa aveva un’accezione diversa rispetto a come siamo abituati a pensarla oggi. Inizialmente era concepita esclusivamente in funzione del conseguimento del miglior risultato possibile per l’impresa, non prendendo in considerazione né l’ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore. L’individuo al lavoro era considerato un essere passivo che rispondeva a stimoli economici e a cui era richiesto esclusivamente un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo.

Col passare degli anni è cambiata la concezione del lavoro e la considerazione stessa del lavoratore. Con la nascita del movimento delle relazioni umane (Majo 1933, 1945) fu posto in evidenza l’importanza del fattore umano. Si incomincia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione. L’attenzione si sposta quindi sulla cura dell’individuo e sulle conseguenze psichiche (affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc) che il lavoro stesso può causare. A tal proposito poche sono le ricerche recenti nelle quali si introduce il concetto di salute dell’organizzazione; infatti, se si escludono i contributi recenti, gli studi che fanno riferimento al benessere sui luoghi di lavoro hanno concentrato l’attenzione prevalentemente sulla sicurezza, enfatiz-

zando la salute fisica dell'individuo. È possibile, però, fare un excursus dei principali approcci che hanno trovato considerazione nella letteratura internazionale. Primo fra tutti Williams che nel 1994 propone una "griglia della salute organizzativa", una struttura a quattro livelli rappresentati da fattori ambientali (che includono, per es., il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.); fisici (per es., un'alimentazione scorretta, il fitness, malattie, ecc.); mentali (legati, per es., all'auto-stima, lo stress, la depressione, l'ansia) e fattori sociali (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita). Questi quattro fattori sono dall'autore disposti secondo un ordine gerarchico: ciò vuol dire che il livello più alto può essere soddisfatto solo se è già stato soddisfatto quello più basso.

A seguire Jaffè nel 1995 rileva una certa frammentarietà degli studi sul benessere organizzativo spesso focalizzati su singoli e specifici aspetti mentre sottolinea il carattere interdisciplinare del tema al quale si interessano discipline diverse quali la medicina, la psicologia, la sociologia, il management, l'antropologia, le scienze politiche. Anche il CUG (Comitato Unico di Garanzia) ci fornisce una definizione di benessere organizzativo inteso come

la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

In virtù di questo dal 2008 le pubbliche amministrazioni realizzano periodicamente indagini per rilevare lo stato di benessere dei lavoratori. Lo scopo di queste indagini non è solo quello di effettuare una ricognizione dello stato di salute dell'organizzazione stessa, ma anche di implementare interventi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori e, quindi, di incrementare la produttività.

2. Il Manager della Terza Età: una figura di accompagnamento, orientamento e cura dal lavoro al non-lavoro

Restando in tema di produttività, la comunicazione della Commissione intitolata «Europa 2020 – Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva»¹ –, del 3 marzo 2010, sottolinea l'importanza per l'Unione di promuovere l'invecchiamento sano e attivo della popolazione, nell'interesse della coesione sociale e di una maggiore produttività. In vista di ciò gli Stati membri dovrebbero promuovere politiche per l'invecchiamento attivo nel rispetto del diritto degli anziani di condurre una vita dignitosa e indipendente e di partecipare alla vita sociale e culturale. È quindi indubbiamente una sfida per l'intera società e per tutte le generazioni e rappresenta inoltre un problema di solidarietà intergenerazionale e per la famiglia.

L'obiettivo comune è trasformare questa sfida in opportunità promuovendo la solidarietà tra le generazioni e attivando tutte le potenzialità delle persone anziane che vivono un'età diversa perché più ricca di tempo, di esperienze, di successi e insuccessi ma è diversa anche perché è differente la sua funzione biologica, sociale e culturale rispetto alle altre età. È necessario apprendere a invecchiare, a vivere la vecchiaia come età diversa, come età potenzialmente ancora ricca di attività e di speranza progettuale. Speranza che non deve essere persa soprattutto nel passaggio dal lavoro al non-lavoro, poiché il tempo del pensionamento rappresenta un tempo critico, un processo di transizione dalle complesse dimensioni che coinvolge aspetti dello sviluppo della personalità di coloro che lo stanno vivendo. È fondamentale rendere il futuro pensionato capace di partecipare, dopo l'uscita dal mercato produttivo, con rinnovata creatività e dignità, alla crescita di un'economia in continuo divenire, «perché è proprio nel corso della vita matura, della vita produttiva che l'uomo deve imparare a invecchiare e deve programmare la sua esistenza di persona anziana, dopo l'uscita dal circuito produttivo e l'ingresso nell'età del pensionamento. [...]. Si tratta di una vera e propria «programmazione anticipata del futuro» (Ravizza, 1986, p. 4).

Fuoriusciti dal mercato del lavoro, donne e uomini con potenzialità ancora da esprimere sono alla ricerca di nuove prospettive di vita: si tratta

1. Decisione n. 940/2011/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 settembre 2011

di soggetti che presentano caratteristiche nuove, aspettative di vita eterogenee, percorsi e vissuti differenziati e che vanno accompagnati a vivere un tempo della vita dalle dimensioni complesse che suscita reazioni contrastanti a seconda di una serie di variabili (Tramma, 2017, p. 26) quali il genere, il livello di istruzione, le relazioni sociali, il contesto territoriale di appartenenza, la condizione di salute, ecc.; questo per sottolineare che sono molteplici i fattori che entrano in gioco a determinare le modalità con cui una persona affronterà la retenzione dal lavoro.

A supporto di questa transizione è necessario pensare a una nuova forma di cultura manageriale mirata a promuovere specifiche strategie per l'invecchiamento attivo spostando lo sguardo dalle necessità ai diritti dei futuri pensionati. Se si considera che nel 2050 un sesto della popolazione mondiale sarà over 65 questo significa che nei prossimi anni ci sarà bisogno di nuove figure professionali, di accompagnamento e orientamento, come manager e consulenti della terza età che possano sviluppare piani efficaci di sostegno e supporto alle persone anziane in vista di questa transizione dal lavoro al non lavoro. La persona anziana si percepisce incapace di realizzarsi e di attribuirsi senso e valore nuovi e, al contempo, viene percepita all'esterno come figura marginale all'interno di un sistema sociale. Oggi siamo di fronte alla necessità di inventare nuovi ruoli per una età della vita che ancora non esiste nella scansione tradizionale, quella compresa tra il tempo del pensionamento e la parte finale dell'esistenza, e di farlo adottando sguardi e prospettive diverse dal passato (Friedan, 1994).

Tutto questo in virtù del fatto che con l'innalzarsi dell'età media numerose sono le difficoltà cui vanno incontro gli anziani che comportano decadimento cognitivo, disorientamento spazio-temporale, problemi comportamentali e relazionali da affrontare con le adeguate cure e competenze.

Quando un congiunto anziano rivela tutta la sua fragilità, i familiari vanno aiutati e supportati, orientati ai servizi specifici sul territorio, e non lasciati soli, diversamente diventa fragile l'intero nucleo familiare. Infatti, la cura e l'assistenza quotidiana profilano una delle situazioni di maggior rischio di esaurimento e "burn out" per il familiare caregiver, ovvero portatore di cure.

Cura che sappiamo essere elemento fondamentale nella vita dell'uomo poiché nessuna vita è sufficientemente buona se, all'interno di una società, le persone non imparano a prendersi cura le une delle altre.

Infatti, se volgiamo lo sguardo verso la terza e quarta età ci rendiamo conto di come sia necessario fare una riflessione e analizzare le caratteri-

stiche del nostro sistema di *welfare* per comprendere meglio le condizioni in cui gli anziani vivono dal punto di vista dell'assistenza, dei servizi alla persona, dei servizi di cura. Alla luce di ciò, per meglio orientare l'anziano in questa nuova stagione della vita è necessaria una guida sicura: il manager della terza età, colui che si occupi di fornire servizi di orientamento, informazione e supporto che vadano incontro ai bisogni dell'anziano e dei suoi parenti.

Ma chi è il manager e quali competenze deve possedere? Dal latino "manu agere", è colui che conduce gli altri. Si tratta di una figura complessa e transdisciplinare e dunque apicale che funge da figura di sistema, in grado di progettare, coordinare e gestire i molteplici servizi e bisogni degli anziani.

Una figura che dunque sia in grado di coordinare e gestire una équipe di professionisti; una figura che al fianco di competenze mediche, neuroscientifiche debba possedere anche competenze pedagogiche altamente specializzate, che si occupa del benessere dell'anziano, dal punto di vista psico-fisico e da quello organizzativo.

Insomma, una figura che sia in grado di pianificare, motivare e organizzare, che sappia ascoltare e comunicare, che sappia gestire le proprie emozioni e quelle altrui creando una relazione con la persona anziana aiutandola a focalizzare la sua attenzione verso l'obiettivo da raggiungere una volta uscita dal mondo del lavoro. Una professione, quella del manager, innovativa, di accompagnamento nonché orientamento da una fase della vita (il lavoro) a una nuova che attende l'anziano (il post-lavoro). Infatti, il pensionamento è un evento complesso, una fase di passaggio che spesso suscita reazioni contrastanti: l'occasione per dedicarsi a un'occupazione sociale o sportiva per alcuni, l'ingresso nel gruppo degli "inattivi" per gli altri. Il ruolo del manager potrebbe essere proprio quello di accompagnare e sostenere l'anziano nel trasformare il tempo, ormai libero dagli obblighi lavorativi, in un'esperienza che non conduca verso il ritiro dalla vita ma verso una vita nuova.

3. Considerazioni conclusive

Alla luce di quanto detto quindi il Manager della Terza Età potrebbe rappresentare una soluzione al disorientamento della persona anziana nel

post lavoro poichè è indubbio che il pensionamento segni in maniera decisiva l'accesso a una fase di vita che è ancora fortemente influenzata da stereotipi culturali che rendono difficile il cambiamento e che possono generare fragilità ed esclusione sociale. È necessario quindi intervenire per riconfigurare il pensionamento e la stessa idea di vecchiaia, stagione della vita da valorizzare e non da disperdere. La vecchiaia, infatti, pone temi e problemi che investono questioni di carattere più globale inerenti alla riscoperta e alla riappropriazione di un tempo e di uno spazio di vita che, come già detto, sembrano invisibili, spesso dimenticati. All'interno del tempo della vita, essa va reinterpretata come preziosa opportunità per fare tutto quello che non si ha avuto il tempo di fare: per realizzare aspirazioni irrealizzate, per scoprire nuove capacità, nuovi interessi, nuovi orizzonti di senso, per aprirsi a nuove crescite e nuovi stimoli. La vecchiaia, dunque, come tempo di un possibile e "nuovo Io" legato alla capacità-possibilità di accettare il proprio mutare e dirigere la propria azione attivamente verso nuovi orizzonti e nuovi spazi aperti all'inedito e al possibile. Si tratta, per le persone anziane, di ridefinire il proprio ruolo di pensionata/o imparando a "prendere tempo" per gestirlo e padroneggiarlo (Augè, 2016), scegliendo i ritmi e i rituali di una quotidianità improvvisamente "liberata" che potrebbe essere difficile da gestire. Da qui, la presenza del Manager, figura di supporto e accompagnamento in questa ridefinizione esistenziale in cui è importante fare il focus su competenze, risorse e potenzialità perché se adeguatamente sostenuta, la transizione lavoro-non lavoro può divenire un'avventura esistenziale in cui rimettersi continuamente in gioco e il tempo "liberato" dagli obblighi lavorativi può trasformarsi in opportunità per ritornare sulle esperienze più profonde e più ampie (Dozza, 2009).

Riferimenti bibliografici

AUGÈ M., *Prendere tempo. Un'utopia dell'educazione. Conversazione con Filippo La Porta*. Castelvechio Editore, Roma 2016.

DECRETO LEGISLATIVO n. 81/2008.

— n. 150/2009.

— n. 33/2013.

DIRETTIVA n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri.

- DECISIONE N. 940/2011/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 settembre 2011.
- DOZZA L., *Apprendere per tutta la vita, nei differenti contesti della vita, in modo profondo*, «PedagogiapiùDidattica», 1, 2009, pp. 29-34.
- FRABBONI F., PINTO MINERVA F., *Manuale di pedagogia generale*, Laterza, Bari-Roma 2001.
- FRIEDAN B., *L'età da inventare*, Frassinelli, Milano, 1994.
- JAFFE D.T. *The healthy company. Research paradigms for personal and organizational health* in S.L. Sauter, L.R. Murphy (1995). Organizational risk factors for job stress (pp. 13-39), APA, Washington, DC, US 1995.
- MAYO E., *The human problems of an industrial civilization*, Macmillan, New York 1933.
- *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, Boston 1945.
- MORTARI L., *La pratica dell'aver cura*, Bruno Mondadori, Torino 2006.
- RAVIZZA L., *Indicazioni e limiti dell'intervento psichiatrico in psicogeriatría*, «Minerva Psigoger», I(1), 1986, pp. 1-6.
- TRAMMA S., *Pedagogia dell'invecchiare. Vivere (bene) la tarda età*, FrancoAngeli, Milano 2017.
- WILLIAMS R. & WILLIAMS V., *Anger kills: Seventeen strategies for controlling the hostility that can harm your health*, Harper Perennial, New York 1994.